فن قيادة الآخرين

كيف تصبح ربان السفينة؟



كيف تصبح ربان السفينة؟

سمير خليل



الناشـــر



للنشر والتوزيع

3 ميدان عرابى ـ القاهرة

تليفون: 01223877921 ـ 01112227423

فاكس: 20225745679+

darelhorya@yahoo.com

التنفيذ الفنى



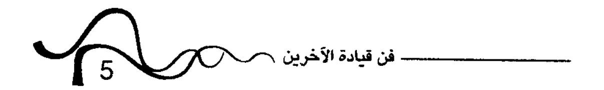
رقم الإيداع: 2013/15951

الترقيم الدولى: 978-977-746-014-9



لقد بات توضيح مفهوم القيادة وتحليله والإحاطة به أمرا فى غاية الأهمية، نظرا للتباعد الكبير الذى يصل أحيانا حدود التناقض بين اطاره النظرى وتطبيقاته العملية. فالقيادة كلمة قد يساء فهمها وبالتالى ممارستها أو التنظير لها. وبالرغم من كثرة التعريفات التى تناولتها الا أن أشهر تعريفان تناولاها هما:

الأول: القيادة تعنى القدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. مما يعنى أنها عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.



الثانى: يذهب الى أن القيادة فى التفسير العلمى هى عملية تاريخية مبدعة تجعل التاريخ حدثاً متسلسلاً فى دينامية تحولية اجتماعية بنيوية. وهناك اتجاه آخر فى علم الاجتماع يرى بأن القيادة لها الدور الحاسم فى النشاط الواعى للناس.

وتأسيساً على ما سبق نستطيع القول بأن القائد هو المفاعل الصحيح لحركية الذات والموضوع، وهو المحرض بكل فاعلية اجتماعية تاريخية بحيث يصبح الوعى محكوماً بالواقع والوقائع، ويصبح التطور هو النتيجة المنطقية لعملية الوعى المعنية.

إن ابرز النظريات التى تناولت القائد والقيادة هى:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

البعض يقبلها كحقيقة مطلقة والبعض الآخر يقبلها فى ظل ظروف معينة. إلا أن هذه النظرية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد، ولا يترك مجالاً ومكاناً للجماعة بل يشجعها على السلبية.

فالمطلوب منها هو الطاعة والخضوع، والعناصر التابعة للقائد يتم اختيارهم بناء على عنصر الولاء قبل الكفاءة.

ثانياً: نظرية السمات

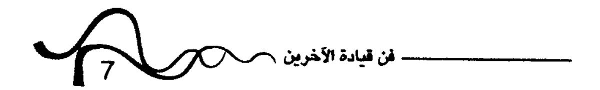
بحسب هذه النظرية يقومون بحصر الصفات المشتركة بينهم والتى يعتبروها صفات لازمة للقيادة. أبرزها الحماسة والود والحب والإدراك الفنى والحزم والذكاء ......الخ.

ثالثاً: نظرية القيادة الإنسانية

تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة وتنميته بدلاً من التركيز على المؤسسة فى هيكلها وطرق عملها عن طريق حفز العمل.

رابعاً: النظرية الموقفية

حسب هذه النظرية لا يوجد قائد إلا بعد مروره بتجربة تظهر شخصيته وقدرته على القيادة، فالقيادة هنا ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الأفراد. وتقوم



هذه النظرية على مرتكزان هما: كمية التوجه (السلوك العملى) والعون الاجتماعى العاطفى (سلوك العلاقات).

خامساً: النظرية التفاعلية /الأسلوب الانتقائى للقيادة

تقوم هذه النظرية على إرادة التابعين وانتقاد رأى أغلبيتهم فى السير وراء شخص معين بذاته. وهى تعتبر عنصراً هاماً فى توضيح صورة القيادة المؤثرة والفعالة. أما بالنسبة للقيادة حسب سلوك القائد فهناك عدة أنواع أبرزها:

القائد الأوتوقراطى

ويعرف بأسماء متعددة أبرزها الاستبدادى.هذا النوع من القادة يقود الآخرين بمفهوم الرئاسة حيث يتفرد بالسلطة فيصدر الأوامر للتابعين له لتنفيذها. وهو لا يهتم بالتعرف على اتجاهات الآخرين والناقدين له بل عادة ما يوصف هؤلاء بالخيانة والعداء.

القائد البيروقراطى

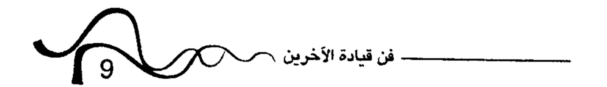
وهو قائد يعمل فى ظل سياسة معينة، يعتمد فيها على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون. يدفع التابعين للعمل لتحقيق أهدافه ويحاول الظهور بمكانة خاصة مميزة عن الآخرين، ويتهرب من المسؤولية ويوزع العمل على الآخرين.

القائد الفوضوى

يميل إلى عكس ما سبق ذكره (قيادة عدم التدخل) فهو يترك الأمور للمرؤوسين دون أى توجيه أو رقابة بل يتركهم يحددون الأهداف ويتخذون القرارات. وتتميز جماعة هذا القائد بالتفكك والضعف لأن المسؤوليات غير محدودة.

القائد الديمقراطى

يعتمد على أساليب الإقناع والمناقشة ...أو الاستشهاد بالحقائق. أهم صفاته الاهتمام بآراء الآخرين، ويلعب



دوراً فعالاً فى تنمية الأفكار، وهو غالباً يظهر على أنه أحد أفراد الجماعة ويعيش الواقع ويفسر الأمور بصورة صحيحة. ولا يستطيع تحقيق أهدافه ما لم يتوفر حد أدنى من الوعى لدى التابعين. وتأسيساً على ما سبق ذكره نميز بين كلاً من مفهوم الرئاسة والقيادة.

١ ـ القيادة هى إعتراف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة. بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام.

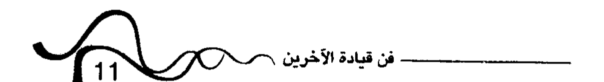
٢ ـ القيادة: تحدد الجماعة الهدف، بينما يتم اختيار الهدف فى الرئاسة طبقاً لمصالح الرئيس.

٣ ـ القيادة: السلطة مستمدة من داخل الجماعة، فى حين تستمد السلطة فى الرئاسة من خارج الجماعة.

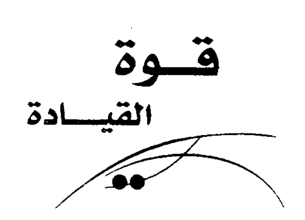
٤ ـ القيادة: تتضمن قوة المشاعر والعمل المشترك، فى حين أن المشاعر المشتركة قليلة والعمل المشترك ضئيل فى الرئاسة لتحقيق الهدف.

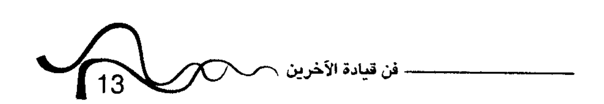
٥ ـ القيادة: فيها تقارب اجتماعى كبير يستخدم كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة، بينما فى حالة الرئاسة يظهر التباعد الاجتماعى الكبير بين الرئيس والجماعة. حيث غالبا ما ترغم الجماعة على تحقيق مصالحه.

■ ■ ■



قوة القيادة



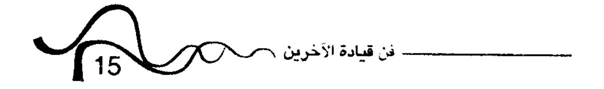


للقيادة قوة غير عادية، فهى تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل فى أى شى تفعله لنفسك أو لأى جماعة تنتمى إليها، أعرف أن هذه المقولة تبدو مبالغ فيها ولكن سأذكر لكم بعض القصص التى تبين قوة الإدارة فى فرض النجاح أو الفشل الذريع!

كن أنت...

" كفى بالمرء جهلاً أن لا يعرف قدر نفسه " قالها أمير البلغاء عليه السلام.

أنت تتمتع بشخصية خاصة بك وليس بأحد آخر، فإن كنت أنت فسيكون لك عطرك الخاص بك وسحرك الخاص بك بشرط أن تكون صادقاً مع نفسك ومنسجم مع مشاعرك..



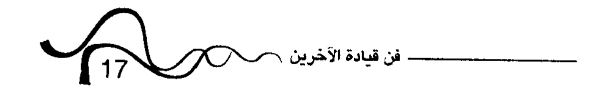
قصـة:

عندما كان الدكتور " بيل كوهين ضابط شاب كان ضمن أحد فرق القاذفات الجوية وكان فريقه دائماً ما يحصلون على جائزة المركز الأول فى تدريبات التصويب نحو الهدف والتفتيش العسكرى المفاجئ والصيانة للطائرات والتزود بالوقود فكانوا يتميزون بقوة الفريق، ولكن فى فترة أخذ هذا الجناح الجوى بالهبوط فى مستواه والانحراف عما كان يقدمه فقد أخفقوا أكثر من مرة بتقديم العرض الخاص بهم بنجاح وكانوا يحوزون على المركز الثالث الذى يعد الأخير فى التصنيف وتأخروا فى الإقلاع أكثر من مرة ! بسبب بطئ الصيانة ويقول " بيل " بأنهم لم يعودوا يشعرون بأهمية الرسالة ونيل المركز الأول وفشلوا فى التفتيش العسكرى لأول مرة منذ فترة كبيرة لهذا الجناح، وفى أحد الأمسيات التى كنا نجلسها مستعدين لأى حالة طارئة، تلقينا مكالمة

هاتفية عاجلة من عمليات القاعدة تقول " حضر إلى القاعدة قائد جديد اسمه (العقيد كايس) ابتعدوا عن طريقه !! ".

لم نستطع أن نبتعد عن العقيد كايس لأنه وصل فى نفس الليلة، وقام بإلغاء كل إجازات الغياب وألغى جميع أنواع الوقت الحر لأجل غير مسمى وكان هذا يشمل عطلات نهاية الأسبوع !.

وقام (العقيد كايس) بنقل كل القادة والأفراد الذين رأى فيهم قصورا إلى المواقع الأقل مسؤولية فى القاعدة، وشجع آخرين على التقاعد، ولم يكن هناك وظيفة أو فرد لم تمتد إليه يد التغيير، والتقى بنا مع كل أفراد الطاقم الـ ١٥٠٠ شخص وقال لنا " سنستعيد مكان الصدارة مجدداً " وأخبرنا " بأنه على كل شخص يريد الخروج بمهمة تدريبية أن يعلم كل أفراده كى يتحفزوا ويجهزوا كل شىء ممكن له ومعاونته وإن لم يُمد له يد العون، فقط أعلمونى وأنا



سـأتصـرف " وإذا لم يكن هناك تعاون كـان يبـعـد الشخص عن فريقه ويفصله عن العمل بتهمه عدم التعاون مع الفريق ! فبدأ الكل بالتعاون وبالإحساس بالمسؤولية وكُلنا شعرنا بالكراهية ناحية هذا القائد والبعض ترك الخدمة، وبعدها بفترة قصيرة بدأت الأمور تتحسن فقد أصابت قنابلنا أهدافها وأقلعت طائراتنا بالوقت المناسب وبعد مرور شهرين فقط تمكنا من إحراز المركز الأول مجدداً، فأحسسنا بالفخر والعزة بأنه لدينا قائد مثل القائد كايس "..

السر المدهش

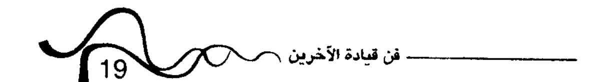
ترتبط القيادة بإنجاز الأشياء من خلال أشخاص آخرين وبصرف النظر عن قدراتك فإن هناك كثيراً من الأهداف المهمة التى لا يمكنك تحقيقها دون مساعدة الآخرين. فالقائد " هو الشخص الذى يعرف كيف يجمع حوله رجالاً أكثر براعة منه "، ولهذه القاعدة استثناءات كثيرة فقد يكون من الممكن

أن يكون هناك شخصاً بارعا فى القيادة والذين حوله أقل منه ولكنه يعلمهم ليطورهم ويطور نفسه أيضاً..

لست بحاجة لأن تكون مديراً كى تكون قائداً

فقد تكون شخصاً جديداً على العمل ولكن بداخلك أمور قيادية قد لا تعلم عنها ويجب أن تكتشفها وتطورها وتعمل على ترقية ذاتك وعقليتك...

فهناك قصة لأحد الشباب المهندسين الجدد الذين عملوا فى أحد الشركات وكانت الشركة التى يعمل بها شركة تقوم ببيع السندات الادخارية، ولم يكن هناك من الموظفين القدامى من يحب أن يقوم بهذا العمل لأنك ستحاول أن تقنع الموظفين باستقطاع إضافى من رواتبهم، ولكن هذا الشاب الجديد على العمل قبل بهذه المهمة وهذا الشاب قد أقنع حقاً كل من حضر فى قسمه من مدراء ومهندسين بل وصل إلى كل أعضاء الشركة، وبعدها



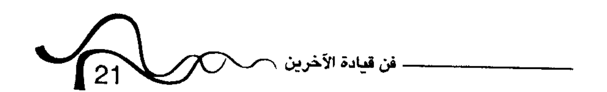
بدأ يطوف فى البلاد وإلى كل الشركات يخبرهم بما لديه وكان يقول " أنظر فى نهاية حملة بيع السندات هذه تقوم الشركة بإعلان النتائج وهى تتنافس مع شركات أخرى ويمكننا أن نكون الشركة رقم واحد " وجد قدامى المهندسين الفكرة ممتعة فاشتروا السندات لهذا السبب، وقد يكونوا اشتروا السندات مجبرين لأسلوب هذا الشاب الجديد فلم يكن فى يوم أحد يقدم الفكرة لهم بشكل رائع وممتع ! وجاء ترتيب هذه الشركة فى الصدارة، رغم إن السندات الادخارية ليس لها دخل فى الإنتاجية والعمل ولكن أفراد الشركة شعروا بأنهم جزء من الشركة فأرادوا تحسين أدائهم وبعدها تمت ترقية هذا الشاب ليكون على رأس عشرين مهندس آخر من القدامى ولم يمض فترة حتى حصل على نائب الرئيس !..

لاحظ هذا الشاب كان قائداً قوياً قبل أن يكون مديراً وهذا ما ساعده على أن يكون الآن نائب

الرئيس وقد يكون حصل على مرتبة رئيس ومدير الشركة الآن !.

كن قائداً قبل ترقيتك لمنصب القيادة

لعلك تسمع شخصاً يقول " سوف أنتظر حتى أحصل على ترقية وحينئذ ستسنح لى الفرصة لإظهار قيادتى " مثل هذا القول القصة القديمة عن الرجل الذى يشعر بالبرد وموقد الخشب " فقد نظر الرجل إلى موقد الخشب وقال له أعطنى دفء أعطيك الخشب ! "، نعم قد نضحك جميعا لأننا نعلم الخشب هو الذى يحترق ويعطينا الدفء وليس أمرٌ آخر. إذن عليك أن تكون قائداً إذا أردت الحصول على الترقية وبعدها سيقوم شخصٌ بترقيتك، والقادة المتميزين يستقطبون الآخرين الذين يسعون لمساعدتهم على تحقيق النجاح، إن الأمر أسهل مما تظن كى تصبح قائداً جيداً فبإمكانك أن تصبح قائداً جيداً أو عظيماً من خلال الآخرين الذين يريدون



إتبـاعك ومـسـاعـدتك لتـحـقـيق أهدافك وأنت ستساعدهم على تحقيق أهدافهم..

القيادة هى جعل الناس
يعملون بأقصى طاقاتهم

هل تستطيع أن تجعل الناس تعمل بأقصى طاقة لديهم، لا يهم سـواء فـى فـريق أو فى منشـأة أو فى وحده عسكرية أو فى المدرسة أو فى مخيم، فالقيادة هى فن التـأثيـر على هؤلاء الأشخاص الذين بقـربك والقيادة كما اتفقنا إنها تختلف عن الإدارة..

استمالة العقول أولاً

قدر كبير من القيادة فى تحقيق الانتصارات وفى أى شىء تفعله يرتبط بقدرتك على استمالة العقول من حـولك، فـلا يهم إن كـان هـناك هرم إدارى فـوق رأسك أو خصوم يقـدرون على سـحب البـسـاط من تحت قدميك أو حتى أعضاء مؤسستك الذين يكونون ضـد فكرك، فـأنت أنت كنت قـائداً عليك أن تـكون

قـــادراً علـى إقـنـاع الـنـاس بـأنـه يـمكنـهـم أن يكونـوا أشـخـاصـاً فـاعـلين وقـادرين على فـعل أشـيـاء كـانوا يعتقدون بأنهم غير قادرين على فعلها..

ليكن لك ردة فعل معقول

لكـى تكسب ثقـة الآخـرين بك والاحـتـرام فليس عليك أن تـرقص على أنغـامـهم بل عليك أن يكون لك موقفك الخـاص النابع من التفكيـر الجيد وأن ترفض ما تريد رفضه بأدب وتقبل ما تريد قبوله بقناعة.

القادة يصنعون لا يولدون

قـد تسـتـمع إلى البـعض الذى يقـولـون إن القـادة يولدون لا يصنعون فإن لم تكن قـائدا فـأنك لا تصلح أن تكون قـائدا ؛ هذا هـراء ! فيـقـينا إن الناس يولون بصـفـات وسـمـات مـعـينة لكن هـنـاك أمـور إذا رغب الشـخص الذى يريد تطوير نفسـه فى مـجـال مـا أن يطور نفسـه، هل تعلم بأن " روبرتوباجيو " والده أراده لاعب سباق دراجات هوائية !.

ستة حقائق لابد لك أن تعرفها
قبل أن تبدأ القيادة

١ - بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل فى أى مؤسسة، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائدا.

٢ - إن معظم الناس لا يناولن النجاح إل من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة..

٣ - لست بحاجة لأن تكون مديراً كى تكون قائداً، ولا أن تنتظر الترقية بل يمكنك أن تصبح قائد فوراً.

٤ - جوهر القيادة شىء بسيط، ألا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما فى وسعهم لتحقيق الأهداف التى تحددها.

٥ - القادة يصنعون ولا يولدون فإذا أردت أن تصبح قائداً فتعلم مهارات القيادة كما تعلمت مهارات الكتابة.

٦ ـ القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على حفز الناس بعيد عن العوامل الأخرى.

اتخذ قراراتك بنفسك

المشاورة أمر مهم جداً فى إتخاذ القرارات، ولكن الأجمل من ذلك هو أن يكون لك رأيك الخاص وأن تتمكن من إتخاذ القرار بنفسك أنت...

أولا: شاور.

ثانيا: إتخذ القرار بشكل شخصى.

ثالثا: إبدأ بتطبيق القرار.

القوانين الثمانية العامة للقيادة:

١ ـ التزم الأمانة المطلقة.

٢ ـ اعرف جوهرك.

٣ ـ أعلن عن آمالك.

٤ ـ أظهر التزام غير عادى.

٥ ـ توقع نتائج إيجابية.

٦ ـ اعتن برجالك.

٧ ـ قدم الواجب على نفسك.

٨ ـ كن فى المقدمة.

الأمانة المطلقة

إن التزام الأمانة المطلقة هو القانون الذى يعتبر فوق كل القوانين وهو سيدها ولا يوجد ترتيب معين لها إلا الأمانة التى تعتبر هى المبدأ الأول فأن لم تكن موجودة فلن تطبق مفاهيم القيادة..

قصة:

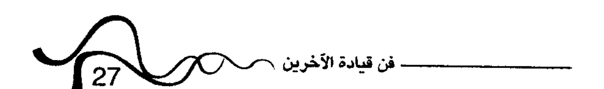
فى الحرب الأمريكية الفيتنامية خسر الأمريكيون الحرب ولكنهم لم يخسروا معركة واحده فقط السبب " إن كبار الضباط كانوا يعلمون إن الحرب تسيير بشكل سىء جداً ومع ذلك فقد خدعوا أنفسهم واستمروا فى مزاعمهم بإحصائيات زائفة

لجثث القتلى وانخداعهم بالقرى الآمنة وتقاريرهم الطنانة عن إحراز التقدم ".

فالضباط الكبار والقادة لم تكن لديهم الأمانة بقول " إننا نخسر بهذه الطريقة ! ".

قصة أخرى

واجهت شركة Lands Ends مشكلة كبيرة جداً وهى شركة عملاقة فى مجالها ورأس مالها مليار دولار، والمشكلة كانت إن الموارد التى كانت تصنع منها موادها ارتفع سعرها كثيراً وانهار الطلب من سلعهم، وفى الوقت نفسه انخفضت أرباح الربع الثالث من السنة بنسبة ٦٠٪ وواصلت الهبوط نتيجة لما سبق، ونصح المستشارون المدير العام للشركة بتسريح بعض العمال لتحسين الحصيلة النهائية، وهذا الإجراء سيعدل الأسهم ويرضى المالكين. أما بالنسبة للمدير فكانت مسألة الأمانة فى ذهنه فتسريح العاملين لتحسين مظهره لم يكن بالشىء الصواب بل فعل عكس



ذلك ! فوضع فوائد للعاملين مثل الرعاية الصحية الكاملة وما إلى ذلك، وقال " إنه إذا سرحت بعض العاملين فسيشعر البقية بالضيق وترقب التسريح فلن يعملوا بجد ! ". النتيجة إنه حصل على أرباح أكثر من ثلاثة أضعاف العام الفائت وعاد السهم إلى مكانه بنسبة ٨٥٪.. فى ظرف أشهر معدودة..

" فى نهاية الأمر عليك أن تعرف، إن الرجال لن يؤدوا أعمالا لا يشعرون بعدالتها غريزياً ".

اعرف جوهرك

إن الذين يتبعونك لا يهتمون إن كنت تعرف قدراً من الأمور المكتبية ومعاملاتها وقدرتك على معالجة وظائفهم بقدر ما إن كنت تعرف جوهر هذه الوظيفة..

قالت (كارلى) المديرة العام لشركة Hp عام ١٩٩٩ " رأيت كثيراً من الطموحين يخفقون فى تحقيق أهدافهم لأنهم يركزون كثيراً على الوظيفة التالية ".

ولا تستعجل فى تحقيق نجاح ساحق فى أيام معدودات..

كيف أصبح بيل غيتس أغنى رجال العالم؟

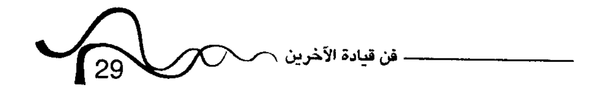
قصة

بيل غيتس أغنى رجال العالم لم يتخرج من الجامعة قط ولكنه كان يعمل فى الحواسيب وبرمجتها وأسس شركة حاسبات ناجحة وكل هذا عندما كان فى الثانوية وعندما دخل الجامعة خرج بسرعة وتعلم كيف يتعلم بالطريقة الذاتية واكتسب خبرة كبيرة. وهنا يكون بيل عرف جوهره وقدره فى العمل..

أعلن عن آمالك

يشتمل هذا القانون على التخطيط وتحديد الأهداف والتواصل..

فلن يتبعك الناس أو حتى ينصتون إلى كلامك لتحقيق هدف معين إن لم تكن واضحا فى هذا الهدف..



فى أحد الشركات

عندما أنشأ شخصاً شركة للمياه المعدنية الفاخرة وكبرت الشركة واجه مشكلة وهى إن هناك تأخر فى دفع الإيجار مما دفع صاحب المكان بطرد الشركة من المكان وكسب حرباً قانونية ضد الشركة بدفع المزيد من الأموال إليه، وكان من المتوقع أن تنتهى هذه الشركة وينتهى صاحب المكان من عالم الأعمال الحرة ولكن ما فعله صاحب المكان ويدعى جو هو التحدث إلى العاملين " نحن الآن نمر فى أزمة كبيرة وسننتقل من هذا المكان إلى مكان آخر " عندها وقف أحد العاملين وقال " لا يهم أين نكون فما دمنا معاً نستطيع فعل أى شىء" وهنا ظهرت لها معانى الفريق، فالعاملين أحسوا بالخسارة كما صاحب الشركة وكان من المخطط لخسارة قدرها ١٠ ٪ إلى ٢٠ ٪ من الإيراد أثناء الانتقال وبعد خسارة القضية، ولكن الإيراد تزايد لـ ٣٠ ٪ بدلا من انخفاضه لعرضه أماله ومعتقداته أمام الملأ فى الوقت المناسب..

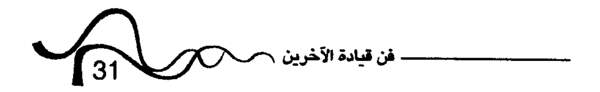
أظهر التزام غير عادى

إذا ما أردت إظهار التزام غير عادى، فلا بد لك من الاستعداد لقبول المخاطرة ولعلك سمعت المثل " طريق المجد محفوف بالمخاطر " اسأل نفسك، ما أسوا ما يمكن حدوثه؟

قصة

شركة صغيرة حاولت لمدة كبيرة الدخول فى صناعة الأقنعة الواقية للجيش الأمريكى، ولكن هذا العمل كله حصلت عليه شركة كبرى يقدر رأس مالها بملايين الدولارات ويفوق حجمها حجم الشركة بـ خمسين مرة ! ولديها مئات المهندسين مقابل الشركة الصغيرة التى تملك ٥ مهندسين فقط ! والشركة الكبرى كذلك تولت عملية الأقنعة الواقية للجيش لمدة خمسة وثلاثية سنة..

فقد كانت الشركة تبحث عن تقديم عرض بقيمة ٣ مليون دولار وهى التى لم تقدم فى السابق مثل



هذا العقد فأكبر عقودها لا يتعدى الـ ٢٠٠ ألف دولار، وقبل رئيس الشركة بالمخاطرة وبدأ العمل وفعل مع العاملين كل شى ممكن ليحصلوا على هذا العقد الذى قد يجعلهم يتطورون إلى شكل كبير وظلوا يعملون ٣٠ يوماً لتقديم أفضل عرض ولكن الذى حصل هو إن الوكالة الحكومية بتأجيل الشراء لمدة سنة نظراً لمشاكل متعلقة بالميزانية مما سمح للشركتين بإعادة ترتيب العرض وذلك جعل القيمة تزيد إلى ٥ ملايين دولار فكان مبلغاً ضخما على الشركة الصغيرة وكانت كل الإشارات تشير إلى فوز الشركة الكبيرة بالعرض وكان قائد الشركة الصغيرة قرر مجدداً بالمخاطرة وطلب من العاملين أن يبذلوا أقصى قدرة وإن كان هناك شكوك فقد آمن العاملين بقدرتهم على الفوز، وفى نهاية الأمر فازت الشركة الصغيرة بالعرض وصدم الجميع وتطورت الشركة والآن هى أحد أكبر الشركات بعد مخاطرة هذا المدير..

توقع نتائج إيجابية

أظهرت البحوث إنه كلما كانت أهدافك سامية، حققت أهدافاً أسمى فإذا ما كانت لديك آمال عظيمة فى موقعك كقائد فسيصدق عليك نفس الشىء. من يفوز؟ من الذين ينجحون كقادة؟ إنهم بشكل عام أولئك القادة ذوو الآمال والذين يتوقعون نتيجة إيجابية..

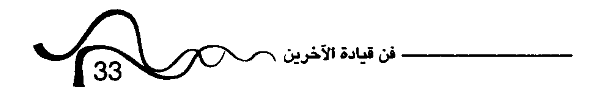
هناك أمراض يمكن علاجها بالنتائج الإيجابية " فها هى مريم نور تعالجت من مرض السرطان عن طريق توقع نتائج إيجابية ".

اعتن برجالك

هناك مقولة قديمة فى الجيش تقول إنك إذا اعتنيت برجالك فسوف يعتنون بك وهذا يعنى أن الولاء شعور متبادل فلا تتوقع أن يدعم الآخرون مصالحك بينما تتجاهل مصالحهم..

قد تعرف ستاربكس

هل تعلم إن العاملين فى ستاربكس يحضون برعاية صحية + خيارات شراء الأسهم واستشارات



مـجـانيـة وتخـفـيـضـات على المنتـجـات وهذه الأمـور لجميع العاملين..

G.W Marriot

هو مؤسس أحد أنجح فنادق العالم الماريوت هل تعلم بكلمته حول النجاح "إننا نعتنى برجالنا فيعتنون بنزلائنا".

قدم الواجب على الذات

إذا ما كنت قائدا فإن عليك واجباً يشتمل على تنفيذ مهمتك والاعتناء برجالك وعادة يجب اعتبار المهمة أولاً وعـادة يجب عليك أن تعـتنى بـرجـالك أولاً، لأنـه بدون هؤلاء الرجال لن تصنع المهمة التى تنشدها..

كن فى المقدمة

هناك حقيقـة واحدة للقيـادة ألا وهى أن تكون فى المقدمة فلا بد أن تقود بالسحب لا بالدفع " القيـادة مثل الإسـبـاجيتى " التى يمكن سـحـبـهـا بسـهولة ولا يمكن دفعها..

كيف تستقطب الأتباع

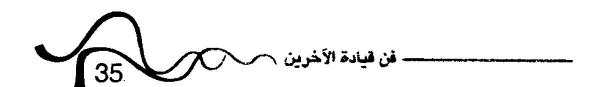
لا يوجد شخص يتبع شخصاً آخر لمجرد مكانه أو ما إلى ذلك فلابد من وجود دافع معين لكى تتبع شخصاً، وقليل جدا من تخدمه الظروف وعلى القائد حفز الآخرين على إتباعه.

أقوى الدوافع

هو كل إنسان وشعوره بالأهمية من صغار السن حتى كبار السن وهذا المطلب يأتى بعد مطلب البقاء والحياة.

المديرة التى كانت تهدى سيارة وردية!

نعم فى احد الشركات التى أصبحت كبيرة جداً جداً فى مجال المستحضرات التجميليه كانت تعطى المديرة أفضل عامل لديها فى العام الفائت، سيارة وردية اللون وكانت هداياها فى أيام صغر الشركة على هذه الشاكلة بأن تميز الشخص والآن أصبحت سيارات..



تحمل مسؤولية أفعالك واعترف بأخطائك

أنت كقائد تحمل مسؤولية بلوغ الهدف، ليس مهم من ذا الذى يحدد الهدف ولا حتى تعداد الجماعة فقد يكون عددهم آلاف وقد يكون عشرة ولكن فور توليك القيادة فتكون أنت الوحيد المسئول..

يمكنك أن تفوض القيام بمهام إلى شخص آخر ولكن لا يمكن تفويض المسؤولية كذلك، ومن الصواب جداً أن تعترف بأخطائك إن أخطأت، إن كنت تريد أن تكون قائداً..

" قد نخشى أن نفقد الثقة فى المرؤوسين إذا ما أعلنا إننا أخطأنا ولكن هذا القول خاطئ لأن الاعتراف بالخطأ دليل على القوة والنضج".

قد تتلخص العوامل التى تجعل الناس يتبعوك فى:

١ ـ أشعر الآخرين بأهميتهم.

٢ ـ روّج لرؤيتك: لن يتبعك الآخرين لمجرد رغبتك فى القيادة وعليك إقناعهم بسمو هدفك.

٣ ـ عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك.

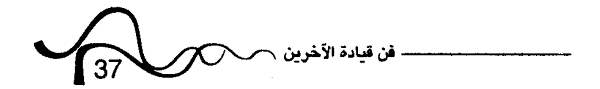
٤ ـ تحمل مسؤولية أفعالك.

وهناك إجراءات تتخذ متى يحين وقتها.

امتدح علانية وانتقد سراً: إذا ما استحق أحد المديح فامدحه علانية وشجع الآخرين أيضا على استحقاق المديح وإذا وجدت شيئاً جديراً بالنقد فانقده ولكن فى السر وتذكر إن الآخرين يشعرون بالحرج لمجرد عدم رضاك.

تيح الفرصة للرؤية المتبادلة: يجب أن تتجول لتعرف ما يجرى حولك فعلاً وأنت بحاجة لرؤية العاملين وذلك لكى تتيح الفرصة للحديث معهم وفهم آرائهم وتحفيزهم دوماً.

ـ استخدم المنافسة لتجعل من النضال لعبة، يهوى الأفراد التنافس وذلك سر الألعاب الإلكترونية والبقاء على قيد الحياة إلى الآن..



١ ـ الأمر: استخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت ضيقاً للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى، وتذكر إنه ينبغى أن يكون لديك سلطة فى تنفيذ هذه الوسيلة وذلك حتى يكون الأمر فعّال، وغالبا هذا النوع من الوسائل يجب عدم الإكثار منه فإنه ممل بالنسبة للمتلقى وقد ينفذ ما تريد ولكن بطريقة غير محببة إلى قلبه..

٢ ـ الإقناع: استخدم هذا الأسلوب عندما تكون سلطتك محدودة ويكون لدى الآخرين سلطة مماثلة لسلطتك أو أكبر منها وفى هذه الحالة اطرح على الآخرين سبباً لإتباعك مؤكداً حاجتك الشخصية ووجاهة أهدافك وأغراضك، وغالبا نستعمله إذا لم نكن نملك وسيلة للعقاب والثواب.

٣ ـ التفاوض: استخدم هذا الأسلوب عندما لا يتبين الآخرين منفعة كبيرة وتكون سلطتهم مماثلة لسلطتك قدم لهم شيئا مبشراً مقابل إتباعك.

٤ ـ الارتباط: وهذا أحد المحفزات القوية ولذلك عليك أن تستخدم هذا الأسلوب وقتما تيسر لك، وكل ما تحتاجه هو أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبنى أفكارك وأهدافك وأغراضك.

ما هو سر قوة القادة؟

كيف يمكن للقائد أن يتولى مسؤولية أرواح ووظائف مئات بل وملايين البشر فى رأس مال يعادل مليار دولار وكيف يمكن لقائد أن يقود عدد من الناس لتحقيق هدف معين؟.

الثقة بالنفس تنبع من إدراكك لقدرتك على النجاح.. " لا تتوفر الثقة بالنفس لشخص ما، ما لم يكن مقتنعاً بأن لديه القدرة على أداء ما هو مكلف به".

فهناك مواقف تجد فيها الجميع يريد أن يكون قائداً وفى بعض هذه الحالات تكون لدى الآخرين رغبة كبيرة فى القيادة مما يجعلهم يحاربون بعضهم البعض ! من أجل هذه القيادة، وهنا أنصحك أن تبتعد عن الصراع فقد يكون الهدف غير سامى فى هذا الصراع وانتظار مواقف أخرى تحتاج إلى قيادة، وليكن فى بالك إنك مهما كنت بارعاً فى القيادة فليس بمقدروك أن تكون قائداً فى كل المواقف..

هناك أربع خطوات لعملية بناء الثقة بالنفس

١ - كن قائداً غير متوّج من خلال السعى والتطوع بالقيادة متى تسنى لك ذلك.

٢ - كن معلماً ومساعداً للآخرين دون أنانية، وسيأتيك الآخرون ليطلبوا قيادتك.

٣ - نَم خبرتك، فالخبرة هى أحد مصادر قوة القيادة.

٤ ـ استخدم التصور العقلى الإيجابى والمحاكاة الذهنية هى " بروفات النجاح " إذ إن العقل الباطنى يفسرها على إنها تجارب حقيقة وتعزز الثقة.

المؤسسة كالفريق الرياضى

المؤسسة، هى كالفريق الرياضى إن تمكن المدرب من تحفيز اللاعبين على بذل كامل قدراتهم فهو قائد ناجح وتمكن من كسب المباريات حتى ولو كان لا يوجد لديه لاعبين من طراز عالى، هناك عدة أمور عليك بنائها: .

نم لدى الأفراد الفخر بعضويتهم فى المجموعة.

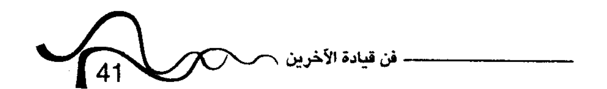
أقنع أفراد مجموعتك بأنهم الأفضل.

قدم التقدير متى تسنى لك هذا.

شجع وجود الشعارات والأسماء والرموز المؤسسية.

حدد ميزة المؤسسة من خلال الدراسة والترويج لتاريخ المؤسسة وقيمتها.

ركز على هدف مشترك.



ست طرق لتدريب فريقك الناجح

١ ـ اجعل التدريب أسلوب حياة.

٢ ـ تأكد من مقدرة من تقودهم إلى الوصول إليك.

٣ ـ انصح من تقودهم بشكل دورى وعندما يحتاجون لهذا.

٤ ـ لا تفوت فرصة لمدح شخص على أدائه الجيد.

٥ ـ عنّف متى كان هذا ضروريا ـ مع وجود سلطة.

٦ ـ حافظ على معدلات انضباط عاليه.

نقاط اهتم بها:

لا يمكن أن تظهر حماسك نحو شىء إذا لم يطن هذا الحماس حقيقياً.

ارتد ما يتناسب مع دورك.

فلتكن أحلامك كبيرة.

لا تتوقف عن السعى وراء أهدافك.

عليك أن تصنع قرار.

هناك مشاكل لست أنت من يحلها بل هناك من يحلها لك.

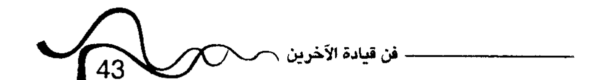
اجمع عقول الناس إلى عقلك.

استخدم العقل الباطنى فى حل بعض المشاكل التى لا تجد لها حلاً.

ضع أكثر من حلاً لأى مشكلة.

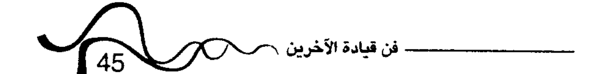
كن رجل أفعال لا أقوال.

■ ■ ■





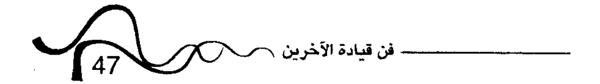
كيف
تنجز أعمالك
من خلال الآخرين؟





مدخل:

يمكنك كموظف أن تمارس القيادة، ولكن الحاجة **لممارسة هذه القيادة تعتمد على** حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذى تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومى إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبيات متعددة فى العمل، عليك أن تكون ماهرا فى التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك فى فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة، وكيف يمكن استخدامهم، سنبين أولا التعريف، وسنضرب أمثلة للقيادة، ثم سنتوسع فى المفهوم.



بعبارة مبسطة، القيادة هى عملية التأثير فى الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء فى العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، فى هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا فى بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما فى المنزل، عندما تحدد العمل الذى سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هى سواء كنت فى منصب إشرافى أو إدارى أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

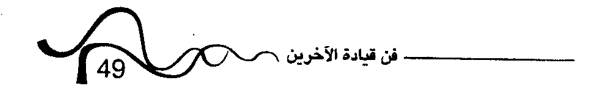
الهدف: هدفك فى هذه المنطقة من التطوير الاحترافى يجب أن يكون معرفة وإحراز أكبر قدر

ممكن من صفات القيادة الفعالة، وأن تتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها.

صفات القيادة:

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. وقد ذكرت أهم هذه الصفات (من وجهة نظرى) مع شرح مختصر لكل منها.

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد..
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام..
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة..
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم..
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة فى العمل، والمبادرة..



- الحزم: الثقة فى اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها..

- التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام..

- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير..

- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... إلخ..

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات فى القائد الجيد.

قد تعرف شخصا تشعر أنه قائد جيد وتريد أن تدرس نمطه فى القيادة. إذا كان الوصول لهذا الشخص فى متناول اليد، فقد يكون من الجدير بالاهتمام مقابلته وتنسيق لقاء لمناقشة هذه الصفات بالإضافة لمعتقداته

حول نجاحه وكيف استطاع إنجازها. ستكون محظوظا إن وجدت الناصح المخلص.

أنماط القيادة:

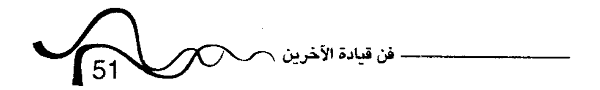
القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة فى الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف.

عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعنى الطريقة التى يستخدمها القائد فى التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

أمثلة على الأنماط القيادية:

نوضحها مبسطة فى هذه الصورة:

الأسلوب الديموقراطى فى القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة



الإسلامية، لأنه يؤدى إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

مكونات الوضع القيادى:

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذى ستواجهه عندما تتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هى:

١ ـ أنت ـ القائد..

٢ ـ مرؤوسيك ـ وهم الذين سيساعدون فى إنجاز الأعمال المطلوبة..

٣ ـ الوضع نفسه ـ الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه..

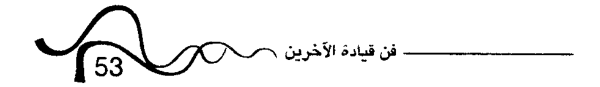
التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهى نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتى ترتكز على أن أكثر نمط قيادى مناسب يعتمد على الوضع الذى يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادى.

أنت: مقدرتك على التأثير فى مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك..

ـ مرؤوسيك: من غيرهم لن تكون قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتورى. انهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم..

ـ الوضع: فى العمل الذى يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هى



المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذى يسمح بالإبداع أو فى المكان الذى يوجب مشاركة جميع الأعضاء فى العمل ربما تكون القيادة الديموقراطية هى المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالى علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم..

عناصر القيادة

هنالك خمسة عناصر ينبغى على القادة غرسها فى نفوس الأعضاء، وهى:

١ - تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية فى خدمة العمل الهادف..

٢ - ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك فى العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى..

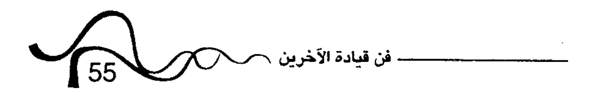
٣ ـ نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بك شخصيا أو فى ما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادرا على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك..

٤ ـ تمحور فى عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة، والتى من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتى بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها..

٥ ـ ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحا فى ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل فى سبيل الله فلا تخش غير الله..

مقياس الكفاءة الإدارية

يمكننا باستخدام هذا الاستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد



الدرجات التى يحصل عليها الفرد، يعنى ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

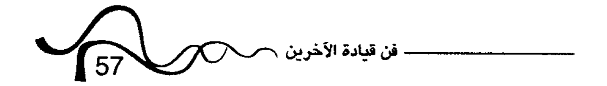
١ ـ الريادة: يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة فى أى عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهمَ أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أى نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة. استنادا إلى ملاحظاتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟.

- قيادى من الطراز الأول (٥ نقاط).
- قيادى فى أغلب الأحيان (٤ نقاط).
- متوسط الكفاءة القيادية (٣ نقاط).
- يميل إلى الانقياد اكثر من القيادة (نقطتان).
- تابع مأمور لا يحيد عن التبعية (نقطة).

٢ ـ أصـــالة الـتـفـكيـــر: بعض الناس مـــســتـقلّون مـبدعـون فى تفكيـرهم، ولهم "آراءهم الخـاصـة" فى مـعظم الأمــور. فـهم يحللون الأمــور ويفـسـرونهـا ويتوصلون إلى أفكار واقتـراحات أصيلة حـول منهج العـمل. بينمـا هنـاك آخـرون لا نصـيب لهـم من ذلك، وكثيـرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعْمِلوا فكرهم، فليعتـمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلا..

- أصيل التفكير فوق العادة (٥ نقاط)
- أكثر إبداعا من الشخص العادى (٤ نقاط).
- فى مستوى غالبية الناس (٣ نقاط).
- يمـيل إلى الاعـتـمـاد على غـيــره فى الأفكار (نقطتان).
- لا يظهر أى رغبة فى التفكير الأصيل (نقطة).

٣ ـ سحر الشخصية: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشـاعـة البـشـاشـة فـيـمن حـولهم، بينمـا يـخلّف



البعض الآخر انطباعا سيئا بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب فى كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناى ومواقف الناس تجاهه..

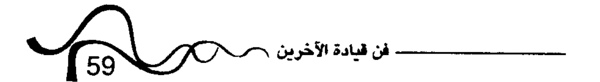
- من أكثر الناس قبولا فى المجتمع يألف ويؤلف (٥ نقاط).
- يتمتع بشعبية جيدة (٤ نقاط).
- متوسط - يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (٣ نقاط).
- قليل الشعبية (نقطتان)
- يترك انطباعا سيئا لدى أغلب الناس (نقطة).

٤ - **الاتصال بالناس:** بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى

توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه فى يسر ومتعة عندما يتكلم؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة فى هذا الشأن..

- متحدث بارع (٥ نقاط)
- فوق المتوسط فى القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (٤ نقاط)
- على مستوى أغلبية الناس (٣ نقاط)
- متحدث غير جيد (نقطتان)
- على مستوى متدن جدا فى الحديث (نقطة).

٥ - أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء فى جميع



المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذى لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه فى شىء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصيا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه فى ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله..

- يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (٥ نقاط)

- فى عداد من يعتمد عليهم (٤ نقاط).

- على مستوى أغلبية الناس (٣ نقاط)

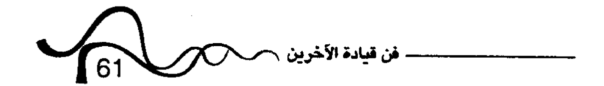
- يعتمد عليه فى بعض الأحيان (نقطتان)

- لا يعول عليه (نقطة).

يتم جمع النقاط بتحديد مدى كفاءة الشخص المرشح للقيادة. ويكمن تقديم هذه الاستمارة لأكثر من شخص للإجابة عليها ومن ثم جمع الدرجات واستخراج المتوسط.

■ ■ ■

أقــوال
فى القيـادة



تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم، والذين يظهرون ويتجمعون حوله، أرنى القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرنى الرجال وسوف أخبرك من قائدهم، وعلى هذا لكى تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء، كن رئيساً مخلصاً كفؤاً.

«أرثر و. نيوكمب»

الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففى الفترات التى لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً. ويطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل.

«هارى س. ترومان»

من الصعب أن تتبع قائداً لا طموح له ولا مُثل.

«جيمس بورن»

الذى يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة... يجاهد... يتكلم بسهوله ووضوح وصراحة... يتعاون يساعد... يعمل بثقة كبيرة... مخلصاً... صادقاً.. مؤمناً عنده هدف ومبدأ عالى وذكى وكفؤ.

دودج

إن أعظم القادة هم.. الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء فى الاعتراف بذلك. وعلى إستعداد للدفع لهذه الكفاءات.

من أساسيات القيادة تغيير الأشياء... تغييرها قبل شخص مبدع أخر!!!.

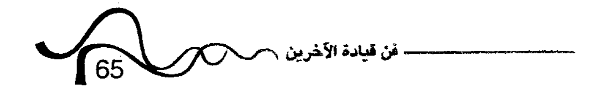
كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا وتحقق اهدافك الشخصية وفى العمل؟:

إن العالم الذى نعيش فيه عالم متغير بشكل سريع وهو عالم متشابك فى العلاقات والانفعالات وفى

هذا العالم علينا جميعا إن نبحث عن مستويات اعلى من النجاح والصحة والسعادة وتحقيق الاهداف الشخصية والادارية والمهنية وهناك اشخاص كان لهم تجارب متميزة استفادوا منها ويقدمون لنا خبراتهم فعلينا التعلم منها والاستفادة واخذ الدروس والعبر وانا اقدم اليوم لقرائى وابناء بلدى واشقائى العرب فى كل مكان بعض المبادئ المجربة والافكار الملهمة فى مجال مهم هو القيادة الفعالة والناجحة التى تحقق الاهداف الموضوعة ويمكن لك إن تطبق ذلك فى المنزل أو الاعمل أو المنظمة أو مع الاولاد حسب الحال والواقع الذى انت فيه.

- ليست هناك قيود لما يمكنك انجازه الا القيود التى تفرضها على تفكيرك.

- **إن حياتك ترتقى عندما تتحسن انت وعندما تصبح مديرا افضل يتحسن موظفوك فاجتهد فى العمل من اجل ذلك.**



- القيادة هى القدرة على تحقيق انجازات متميزة من اشخاص عاديين.
- القادة هم الذين يحددون منطقة الامتياز للجماعة.
- إن نتيجة القائد هى نتيجة فريقه لذا يتم انجاز العمل بروح الفريق
- من اجل إن تنهى الامور وتحقق اهدافك نمى الرغبة للعمل والاحساس بالسرعة.
- كن قائدا فى مجالك ابدا مبكرا واعمل بجدية اكثر وامكث مدة اطول.
- حدد نقاط قوتك وركز عليها واذا ماركزت عليها يمكنك عمل اسهامات عظيمة.
- بسط المهمة دائما وابحث دائما عن طرق اسرع وافضل واسهل لانهاء العمل.
- الايقاع السريع اساسى للنجاح فدائما اعمل به وعززه واجتهد فيه ولا تتخلى عنه.

- الوضوح هو مفتاح القيادة الفعالة فحدد ووضح اهدافك؟؟؟

- إن المرونة فى اوقات التغييرات الكبيرة هى صفة حيوية للقيادة لذا يجب إن تكون مرنا فى هذه الاوقات.

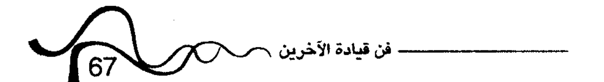
- إن قدرتك على اتخاذ قرارات صحيحة ستحدد نجاحك اكثر من أى عامل اخر لان القرار الصحيح أساس النجاح.

- احصل على الحقائق وليس الحقائق الظاهرية وليس الحقائق المامول فيها بل الحقائق الواقعية لذا دقق جيدا.

- اذا فعلت ما تفعله دائما سوف تحصل على ما تحصل عليه دائما.

- لكى تحقق شيئا ما لم تحققه من قبل يجب إن تصبح شخصا لم تكونه ابدا من قبل.

- واجه العالم كما هو وليس كما تتمنى إن يكون.



- انشد دائما طرقا لزيادة معدل الانتاج والاداء بالاضافة إلى النتائج.

- تخيل البدء من جديد كل يوم وفكر فى اعادة خلق نفسك وعملك كل يوم.

- إن الناس هم اثمن ما يمكنك اقتناؤه والناس فقط هم الذين يمكنهم إن يقدروا قيمة الاشياء.

- كن شخصا من النوع الذى يتبعه الناس طواعية حتى وان لم يكن لديك لقب أو منصب

- اخبر الناس باستمرار كم هم اكفاء ومدى قيمة العمل الذى يعملونه هذا اذا كانوا يستحقوا ذلك.

- كن مستعدا دائما لان تتنازل عن افكارك القديمة اذا جاء شخص بما هو احدث اوفضل وانا اقول دائما لزملائى إن التمسك بالثوابت يعنى اننا نغرق.

- يحدد القادة دائما مستويات عالية فلا تقبل مطلقا التسامح عن الاداء المتوسط أو الضعيف.

- الشخص العادى هو الذى يعمل على ٥٠ ٪ أو اقل من قدراته ومهمتك انت إن تطلق العنان للـ٥٠ ٪ الاضافية وانا اقول لرفاقى إن عقولنا ما زالت خام لم نستخدم ٥ ٪ من قدراتها.

- هل تهتم بى؟؟ اجب عن هذا السؤال لموظفيك فى كل مناسبة ممكنة.

- قم بالادارة بموضوعية أى لا تحل محل احد واخبر الموظفين ومن يعمل معك بدقة ما تريد إن يفعلونه ثم ابتعد عن طريقهم.

- قم بالادارة بالاستثناء فلا تطلب تقريرا الا عندما يوجد انحراف عن الخطة أى لا تطلب اشياء وتقارير لا لزوم لها.

- مارس فلسفة التحسن المستمر وتحسن قليلا كل يوم.

- طور رؤية واضحة لمؤسستك أو ادارتك واين تود إن تكون بعد خمس سنوات هذا امر هام جدا.

- ماهى قيمك؟ ماهو مبدؤك؟ ماهى رسالتك؟ هل كل شخص يعرفهما؟

- كرس نفسك للتطوير الشخصى المستمر فانت اثمن مواردك والانسان يبقى يتعلم حتى اللحظة التى يغادر فيه الحياة.

- الفشل فى التخطيط يعنى التخطيط للفشل فلا تنسى ذلك وحدد اهدافك بدقة واركض لتحقيقها.

- القادة العظماء هم الاكثر اهتماما بالتفاصيل فلا تترك شيئا للصدفة علما إن البعض يقول إن الشيطان فى التفاصيل.

- فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفى الوقت المناسب وكن مستعدا للتغيير السريع.

- اختر موظفيك بعناية لان الاختيار السليم لمن يعمل معك هو ٩٥ ٪ من نجاحك كقائد وكمدير.

- إن افضل وقت لكى تدع موظفا يرحل هو عادة اول مرة تفكر فى ذلك ولا تتردد

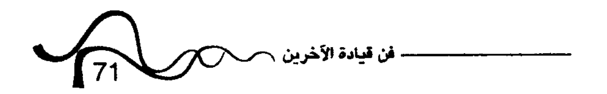
- لن يمكنك حل مشكلة ابدا بنفس طريقة التفكير التى اوجدت المشكلة اولا لذا يجب إن تفكر بطريقة مغايرة.

- الادارة هى لعبة فكرية وكلما فكرت بطريقة افضل كلما حققت نتائج اعظم لذا فكر جيدا وانتقى من يفكر واعمل مع من يفكر.

- اسال نفسك بانتظام ما هو الاستخدام الامثل لوقتى فى هذه اللحظة ولا تقتل الوقت وتهدره.

- ركز دائما على الانجارات والنتائج اكثر من الانشطة والاجراءات.

- إن وظائف المدير المنفذ هى التجديد والتسويق فكم من الوقت تقضيه فى كل منهما؟



- داوم على اطلاع الاشخاص على كل شىء فكل واحد يريد إن يعرف ماذا يدور بالفعل.

- اننى احتفظ بستة من الخدم والاصدقاء المخلصين جدا ولقد علمونى كل ما اعلم واسماؤهم: - ماذا - لماذا - متى - كيف - اين - ومن -.

- يتصرف القائد والمدير الناجح كما لو كان كل واحد يراقبه حتى عندما لا يوجد احد يراقبه.

- القادة يفكرون ويتحدثون عن الحلول والاتباع فقط هم الذين يفكرون ويتحدثون عن المشكلات.

- فضل دائما المستقبل على الماضى ولكن اسال دائما ماذا نفعل الان؟؟؟

- فكر على الورق لان من يفكر على الورق يمسك القلم وينجح اكثر من غيره.

- إن الانتقاء والتعيين معيار ممتاز لذا اختر الاشخاص الذين تحبهم وتسعد بهم والذين

يحتاجون للوظيفة بالفعل هؤلاء يحققون نتائج عظيمة.

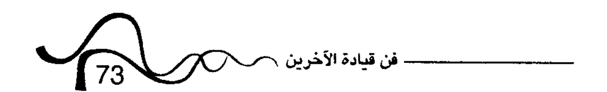
- مراجعة النفس هى افطار الابطال وغذاء المتفوقين.

- إن المحبط رقم واحد فى عالم العمل والادارة هو عدم معرفة ماهو متوقع وما تريد وما يريد الآخر.

- ابدا بحزم مع الموظفين الجدد ودعهم يتحملون المسؤلية من اليوم الاول.

- مارس القاعدة الذهبية فى الادارة فى كل شىء تفعله وقم بادارة الاخرين بنفس الطريقة التى ترغبها.

- اعتن بصحتك الجسمانية عناية فائقة لان الطاقة والحيوية اساسيتان للقيادة الفعالة وقد روى لنا استاذنا الدكتور الياس نجمة اننا نحن العرب لا نتحمل كثيرا ونفرط اخر المؤتمرات



بعد ساعات طويلة من العمل لذا يضع الاخرين كل التوصيات التى تخدمهم.

- إن اهم موردين للقيمة اليوم هما الوقت والمعرفة لذا عليك إن تكتشف طرقا جديدة كل يوم لا ستخدامها بطريقة افضل.

- الاطلاع المستمر هو اقل مطلب للنجاح فى مجالك وعليك القراءة ساعة يوميا فى مجالك لكى تملك حد اعلى وافضل للمنافسة.

- إن الظروف لا تصنع الإنسان وانما تكشفه لنفسه لذا اكتشف نفسك واسع لتغييرها دائما نحو الاحسن.

- إن اهم ثلاث صفات للقيادة هى الرعاية والاهتمام واللطف وادب السلوك فكن كريم الخلق مع كل شخص.

- كن متعلما للكمبيوتر واستخدم التكنولوجية لتدعيم قدراتك هذا اساسى اليوم وقديما قال طه حسين إن امى هذا العصر هو من لا يعرف

لغة ثانية وانا اقول اليوم إن امى هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية ومن لا يعرف استثمار واستخدام الحاسوب.

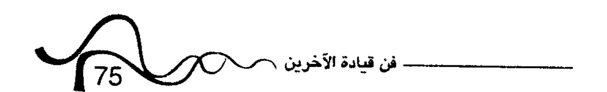
- إن افضل طريقة للتبؤ بالمستقبل هى إن تخلقه لا من لا يفكر بالمستقبل لا يمكنه الحصول عليه.

- يمكنك إن تتعلم أى شىء تحتاج لتعلمه لكى تحقق أى هدف تضعه لنفسك لا من يريد إن يكسب اكثر لا بد إن يتعلم اكثر.

- لا يوجد شىء تقريبا لا تستطيع انجازه اذا كنت تريده برغبة كافية وقوة كافية واذا كنت على استعداد لان تعمل بجدية كافية.

- القيادة هى شخصيتك قبل إن تكون عملك واول صفة مميزة للقادة هى قوة العزيمة.

- لا يوجد عامل أو موظف سىء تحت قيادة مدير أو قائد ناجح وجيد لان وظيفة القائد هى إن يضمن اداء ممتاز.



- انت فى مكانتك وواقعك بسببك انت وبسبب اختياراتك وقراراتك.

- انشئ منصبا جديدا اذا كان لديك شخص موهوب بمهارات معينة.

- لا تشكو ابدا ولا تفصح عما بنفسك ابدا وكن القدوة فى كل شىء تفعله لا الجميع يراقب.

- كن ناصح للموظفين واستثمر كثيرا فى تدريب وتطوير نفسك وموظفيك.

- ارتدى ثوبا للنجاح فالمظهر مهم جدا لان الناس يحكمون عليك عن طريق ما تبدو عليه بمظهرك الخارجى.

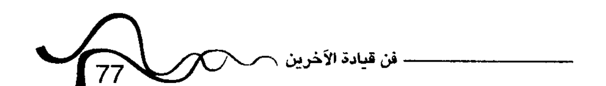
- اذا كنت لا تعلم إلى اين ذاهب فان أى طريق سيوصلك إلى هناك.

- تخيل دائما انك تعمل لحساب نفسك وتعامل مع الشركة أو الادارة التى تعمل بها كما لوكنت تملكها سواء كنت فى القطاع الخاص أو العام.

- لكى تكتشف قارات جديدة يجب إن تكون راغبا فى إن يغـيب الشـاطئ عن نظرك أى بمعنى يجب إن تدير الازمات بكفاءة.

- اقض ٩٠ ٪ من وقتك مـركـزا على فـرص الغـد بدلا من مشاكل الامس.

■ ■ ■





كيف
تقود الآخرين؟



هل تبحث عن التميز؟

هل تريد قيادة سفينة حياتك ببراعة؟.

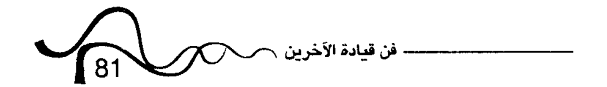
هل تريد أن تكون قائداً لا مقوداً... تحسن التفكير والتخطيط والتنفيذ؟

إليك هاذه الفنون إن أتقنتها فأنت مشروع قائد بارع يمشى بخطى سريعة نحو قمة الريادة.

١ ـ فن إصدار الأوامر:

ـ هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

ـ الغاية من الأمر سياسة الرجال، والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.



ـ عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.

ـ ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢ ـ فن الاتصال

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع فى الحديث عن القيادة.

ـ من أهم مهارات الاتصال: الإنصات؛ حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

ـ تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجت تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أى اللمسة الإنسانية على النحوالتالى:

١ ـ استمع إليه.

٢ ـ احترم شعوره.

٣ ـ حرك رغبته.

٤ ـ قدر مجهوده.

٥ ـ مده بالأخبار.

٦ ـ دربه.

٧ ـ أرشده.

٨ ـ تفهم تفرده.

٩ ـ اتصل به

١٠ ـ أكرمه.

٣ ـ فن التأنيب:

ـ أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

ـ أنِّب ولكن بعد تحرى الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

ـ التأنيب الذى لا يتناسب مع الخطأ يعطى نتيجة عكسية.

ـ اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

٤ ـ فن معالجة التذمرات:

ـ تجنب الأوضاع التى تخلق المشكلات.

ـ استقبل الشاكى بالترحاب، واستمع إليه، ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

ـ إذا قررت فعل شىء فأفعله، وإلا وضح للشاكى أسباب حفظ شكواه.

٥ ـ فن المكافأة والتشجيع:

ـ اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

ـ عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

ـ لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

ـ كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

- تذكرأنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد فى اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثى بعدل، ويشجع بتعقل، ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

٦ - فن المراقبة:

- إن الأمر شىء واحد ولكن التنفيذ كل شىء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

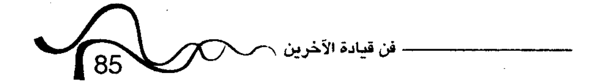
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد فى توجيه الانتباه نحو الأخطاء.

- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطى القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧ - فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

- لا تجمع المُعَاقَبين فى عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.



ـ لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة، وتتحطم سلسلة القيادة.

ـ لاتناقش مشاغباً أمام الآخرين.

ـ من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. إلخ.

٨ ـ فن التعاون مع القادةالآخرين:

ـ تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

ـ لا بد من وجود رغبة كبيرة فى التفاهم المشترك.

ـ ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً فى لفظه، بناءاً فى غايته.

ـ لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

ـ لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرةالعامة مشتركة..

مهـــارات القيـــادة:

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى فى مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل؛ من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

وهذا بحثٌ فى القيادة فيه القديم والجديد، والمسهب والمختصر، وآمل أن يفيد قارئيه فيما يعود عليهم بالنفع فى دينهم وديارهم ودنياهم ؛ ولن نعدم من ناصح أومحب تنبيهاً أو تصحيحاً..

أولاً: لماذا الحديث عن هذا الموضوع؟:

١ ـ لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه. وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفى عليه طابعها المميز، إن خيراً فخير وإن شراً فشر.

٢ ـ لازال المجتمع الإسلامى مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات

الإسلامية بالدرجة الأولى هى أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كى نكون القادة الفاعلين النافعين فى مجتمعاتهم الضيقة والواسعة..

٣ - إثارة الكامن وتحريك الساكن فى النفوس لاستمرار الجهد والبذل فى التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح فى أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومتربٍ حتى نتسنم ذروة القيادة فى كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه.

٤ - زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئنانا وقبولاً لها.

ثانياً: تعريف القيادة والقائد:

" القود " فى اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد فى المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

القـيـادة: هـى القـدرة علـى التـأثيـر علـى الآخـرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهى إذن مـسـؤوليـة تجـاه المجـمـوعـة المقـودة للوصـول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر: هـى عملية تهدف إلى التـأثير على سلوك الأفـراد وتنسـيق جـهـودهم لتـحـقـيق أهداف معينة.

القـائد: هو الشـخص الذى يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفـراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

ثالثاً: أهمية القيادة: .

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينهـا حتى لقد أمـر النبى ﷺ بتعـيين القـائد فى أقل التجـمـعـات البشـرية حين قـال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة فى سفر فليأمروا أحـدهـم " رواه أبو داوود، قـال الخطابى: إنما أمـر

بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأى ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسى نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب " وعليه فأهمية القيادة تكمن فى:

١ - أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٢ - أنها البوتقة التى تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

٣ - تدعيم القوى الايجابية فى المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

٤ - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٥ - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٦ ـ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٧ ـ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

فائدة: يوجد فى غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد فى جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

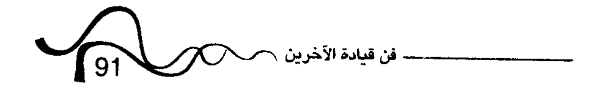
رابعاً: متطلبات القيادة وعناصرها:

متطلبات القيادة هى:

(أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

(ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفى.

(جـ) السلطة القانونية: وهى الحق المعطى للقائد فى أن يتصرف ويطاع.



وعليه فعناصر القيادة هى:

١ - وجود مجموعة من الأفراد.

٢ - الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

٣ - وجود قائدٍ من المجموعة ذى تأثير وفكر إدارى وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابى فى سلوك المجموعة.

خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا فى العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هى: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هى:

(أ) تحديد الاتجاه والرؤية.

(ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية.

(جـ) التحفيز وشحذ الهمم.

ـ القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

ـ تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".

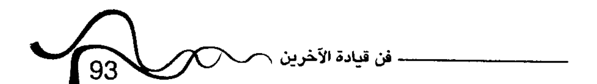
ـ يشتركان فى تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

سادساً: نظريات القيادة:

١ ـ نظرية القيادة الوظيفية:

ـ دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.

ـ تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق ".



٢ ـ النظرية الموقفية:

ـ تربط السلوك القيادى بالموقف والأحوال المحيطة فمَنْ يصلح للقيادة فى مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوالٍ مغايرة. مثل موقف موت النبى ﷺ حيث لم يكن عمر رضى الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضى الله عنه.

ـ تحكم هذه النظرية عناصر هى:

١ ـ سمات القائد.

٢ ـ سمات الأتباع.

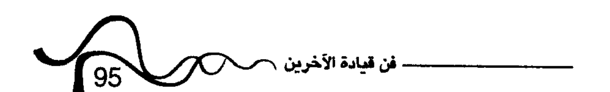
٣ ـ سمات الموقف وطبيعة الحالة.

٣ ـ النظرية السماتيه / الخصائصية:

ـ تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير فى تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هى:

- السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت ؛ وهى ليست مضطردة فالحجاج بن يوسف كان قصيراً.
- السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... إلخ ".
- السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... إلخ ".
- السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالى، وضبط النفس... إلخ ".
- السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام...الخ " وهى سمات قد تتخلف كما فى شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.



النظرية التفاعلية / التكاملية:

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعى ترتكز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

٥ـ النظرية الإلهامية:

وتقوم على فرضية القائد الملهم.

٦ـ النظرية التبادلية: .

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أى التدخل عند الضرورة..

٧ ـ النظرية التحويلية:

ـ القائد التحويلى صاحب رؤية ورسالة واضحة.

ـ وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعانى والقيم.

ـ أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

٨ ـ نظرية القيادة مركزية المبادئ:

ـ يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.

ـ يعمق الإحساس بالمعانى والمقاصد السامية من وراء العمل.

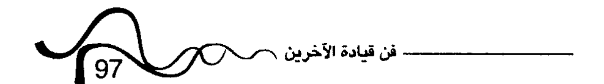
ـ يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: أنماط القيادة:

١ ـ باعتبار مصدرها:

ـ قيادة رسمية.

ـ قيادة غير رسمية.



٢ . باعتبار السلوك القيادى:

١ ـ حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: ٥ أنماط.

مـرتكزات السلوك: ١ ـ الاهتمام بالعمل. ٢ ـ الاهتمام بالعاملين.

(أ) القائد السلبى (المنسحب):

ـ لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطى المرؤوسين حرية منفلتة فى العمل.

ـ ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.

ـ لا يحقق أى أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفى عن العاملين معه.

ـ تكثر الصراعات والخلافات فى العمل.

(ب) القائد الرسمى (العلمى):

ـ شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.

- ضـعـيف الاهـتـمـام بالمشـاعـر والعـلاقـات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

(ج) القائد الاجتماعى (المتعاطف):

- اهـتـمـام كـبـيـر بالعنصـر الإنسـانى من حـيث الرعاية والتنمية.

- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.

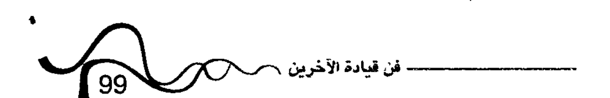
- اهـتـمـام ضـعـيف بالعـمل والإنتـاج وتحـقـيق الأهداف.

(د) القائد المتأرجح:

- يتقلب فى الأساليب؛ فـأحـيـاناً يهـتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.

- يمارس أسلوب منتصف الطريق.

- يفشل هذا الأسلوب فى تحـقـيق التـوازن وفى بلوغ الأهداف.



(هـ) القائد الجماعى (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنسانى والعملى، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.

- روح الفريق ومناخ العمل الجماعى يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً فى ثقافتها.

- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.

- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.

- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

٢ - حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مرتكزات السلوك:

١ - الثقة بالعاملين.

٢ - قدرة العاملين.

(أ) القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة فى المرؤوسين منخفضة جداً.

- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.

- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط فى الأزمات والقرارات الحساسة.

(ب) القيادة الجماعية (المشاركة):

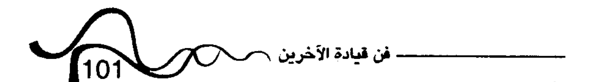
- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

- استخدام نظام الحوافز المبنى على فعالية المشاركة.

- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

- مشاركة الجميع فى تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفى حالات التدريب.



(ج) القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة فى المرؤوسين منخفضة.

- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

- يشبه القائد الأب الذى يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

(د) القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.

- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.

- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم فى بعض الأمور؛ لكن القرار النهائى من اختصاص القائد.

٣ - حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط:

مرتكزات السلوك:

١ - الاهتمام بالعمل.

٢ - الاهتمام بالعاملين.

٣ - درجة الفاعلية.

(أ) القائد الانسحابى:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبى على روح المنظمة..

- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

(ب) القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته فى كسب ود الآخرين.

(ج) القائد الإنتاجى (أوتوقراطى):

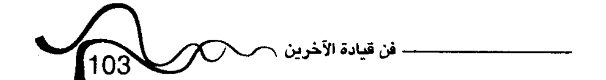
- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

(د) القائد الوسطى (الموفِق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.



- الحلول الوسط هى أسلوبه الدائم فى العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.

- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التى يواجهها، أى سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أى اعتبار للمستقبل.

(هـ) القائد الروتينى (البيروقراطى):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

(و) القائد التطويرى (المنمى):

- يثق فى الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدى لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح فى تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

(ز) القائد الأوتوقراطى العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

- ترتكز فاعليته فى قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

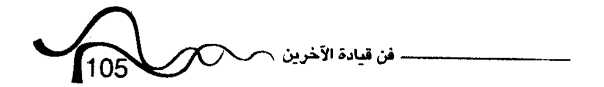
(ح) القائد الإدارى (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافاً عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت فى القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.



- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

٤ - حسب نظرية التوجيه والدعم.. نموذج القيادة الموقفية. «٤ أنماط».

مرتكزات السلوك

١ - درجة التوجيه.

٢ - درجة الدعم والمساندة.

(أ) القائد الموجه

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.

- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوى الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

(ب) القائد المساند

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغى بشكل جيد لهم.

- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.

- يمــارس هذا السلوك مـع العـاملين ذوى الكفـاءة العالية ومع متوسطى الالتزام.

(ج) القائد المفوض:

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.

- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

- يمــارس هذا السلوك مـع العـاملين ذوى الكفـاءة العالية والالتزام المرتفع.

(د) القائد الرئيس

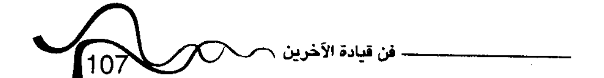
- يوجه ويساعد فى الوقت نفسه.

- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.

- يمارس هنا الأسلوب مع ذوى الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ج. باعتبار أساليبها:

١ - تسلطية استبدادية.



٢ ـ شورية.

٣ ـ حرة فوضوية.

ثامناً: واجبات القيادة:

١ ـ تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

٢ ـ حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

٣ ـ قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

٤ ـ استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥ ـ دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦ ـ إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧ ـ الجرأة والتحدى لتبنى الأفكار والأساليب والتغييرات التى تصب فى صالح المؤسسة.

تاسعاً: اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هى:

مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحى.

مرحلة التجريب: وهى اختبار وتمحيص المجموعة المختارة فى المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت فى القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف فى الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوى الخبرة والتجربة والإبداع..

مـرحلة الـتكليف: بعـد التدريب والتـأهيل يخـتـار مـجـمـوعـة منهم فى مـواقـع قـيـادية متـفـاوتة المسـتوى والأهمـيـة لفـتـرات مـعـينـة لنضـع الجـمـيع على مـحك التجربة.

مـرحلة التـمكين: بعـد أن تأخـذ هـذه العناصـر فـرصتها من حيث الممـارسـة والتجـربة تتضح المعـالم الأسـاسـيـة للشـخصـيـة القـيـادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة:

١ - أن يكون هذا الأمـر من إستـراتيـجيـة المنظمـة وأهدافها الرئيسة.

٢ - اعـتـمـاد بـرامج ومناسـبـات خـاصـة لتـدريب القادة وتعليم القيادة.

٣ - توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤ - تشـجيع النقـاش والحـوار من خـلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

٥ ـ إتاحة الفرصة للمشاركة فى المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦ ـ **تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.**

٧ ـ **الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.**

٨ ـ **إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد** البديل المؤهل.

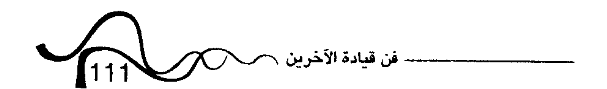
حادى عشر: من فنون القيادة:

١ ـ فن إصدار الأوامر:

ـ هل الأمر ضرورى؟وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

ـ الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

ـ عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.



- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢ - فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع فى الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أى اللمسة الإنسانية على النحو التالى:

١ - استمع إليه.	H: Hear Him..
٢ - احترم شعوره.	U: Understand his feeling
٣ - حرك رغبته.	M: Motivate his desire
٤ - قدر مجهوده.	A: Appreciate his efforts

٥ ـ مده بالأخبار.	N: News Him
٦ ـ دربه.	T: Train Him
٧ ـ أرشده.	O: Open his eyes.
٨ ـ تفهم تفرده	U: Understand his uniqueness.
٩ ـ اتصل به.	C: Contact Him.
١٠ ـ أكرمه.	H: Honour Him.

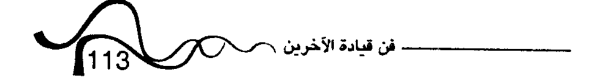
٣ ـ فن التأنيب:

ـ أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

ـ أنِّب ولكن بعد تحرى الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

ـ التأنيب الذى لا يتناسب مع الخطأ يعطى نتيجة عكسية..

ـ اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا؟ وتوصل معه لحلول عملية.



٤ ـ فن معالجة التذمرات:

ـ تجنب الأوضاع التى تخلق المشكلات.

ـ استقبل الشاكى بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

ـ إذا قررت فعل شىء فأفعله، وإلا وضح للشاكى أسباب حفظ شكواه.

٥ ـ فن المكافأة والتشجيع:

ـ اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

ـ عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

ـ لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

ـ كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

ـ تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد فى اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثنى بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

٦ ـ فن المراقبة:

ـ إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

ـ على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.

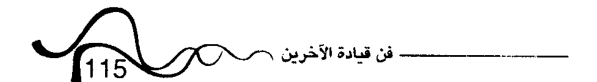
ـ إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطى القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧ ـ فن المعاقبة:

ـ لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

ـ لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

ـ لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.



- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.

٨ ـ فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

- لا بد من وجود رغبة كبيرة فى التفاهم المشترك.

- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً فى لفظه بناء فى غايته.

- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

١ ـ خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

٢ ـ مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

٣ ـ مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ـ صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفى فى كتابه "القيادة على ضوء المبادئ".

ـ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

ـ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

ـ أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا فى موضعهما، متفائل إيجابى. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوى.

ـ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد فى رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنسانى، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

ـ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا فى عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

ـ أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

ـ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أى وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون فى إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

ـ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية،

ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون فى ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت فى يومهم أكثر عطاء من الوقت الذى يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

- أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفى فى كتابه الشهير:

- كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأى شىء أو أى أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

ـ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعنى ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضى وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

ـ أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية فى حياتهم.

ـ فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعنى فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

ـ اسع أولاً لأن تفــهم، ثم اسع إلى أن تُفــهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأى الآخر، فمن

الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا فى مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

ويرى ج. كورتوا فى كتابه "لمحات فى فن القادة" ١٧ صفة للقائد هى:

- الهدوء وضبط النفس..
- معرفة الرجال..
- الإيمان بالمهمة..
- الشعور بالسلطة..
- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

- الانضباط..

- الفعالية..

- التواضع..

- الواقعية..

- الدماثة والعطف..

- طيبة القلب..

- الحزم..

- العدل..

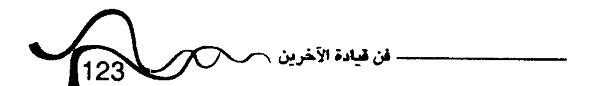
- احترام الكائن البشرى..

- إعطاء المثل..

- المعرفة..

- التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم ففيها ما



يتخذ مثالاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للى أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء فى الدلالة.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه

الواجبات:

١ ـ اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.

٢ ـ تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

٣ ـ تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.

٤ ـ العدل بين الأفراد فى المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.

٥ ـ المشاورة.

٦ ـ إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأى الآخر عند الأفراد.

٧ ـ إعداد قادة المستقبل.

الحقوق:

١ ـ الطاعة له بالمعروف.

٢ ـ مناصرته وتأييده والدعاء له.

٣ ـ مناصحته وتسديد رأيه.

٤ ـ الالتزام برأيه النهائى.

٥ ـ الالتزام بإنجاح فريق العمل الذى كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها

التعريف: ضعف التأثير فى سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

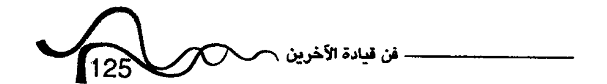
المظاهر:

ـ انعدام الانضباط فى المجموعة.

ـ التردد والخوف من التوجيه.

ـ ضعف مستوى الطاعة.

ـ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.



- بقاء الصفات السلبية فى الأفراد أوزيادتها.

- ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.

- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.

- بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

الأسباب:

- تأثير تربية الأبوين فى صياغة الشخصية.
- تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.
- عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- **التسرع فى تكليف القائد قبل إعداده.**

العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.

- اتخاذ القرار جماعياً.

- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.

- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.

- اللقاء الفردى والمصارحة فى جو من الطمأنينة.

- الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.

- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.

- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.

- تربية جيل ثان من القادة.

- وضع البدائل فى كل تكليف وبرنامج.

خامس عشر: مزالق القيادة

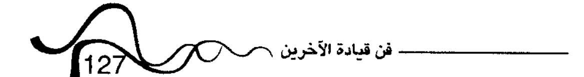
- الاستبداد.

- التفريط.

- الكبر والعجب ورفض النقد.

- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.

- مخالفة الفعل للقول.



- الاستئثار بشىء دون الأفراد.

- تعيين نائب ضعيف.

- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.

- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة..

- الإقليمية..

- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.

- التمرد على الرئيس.

سادس عشر: القائد الجديد

١ - تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.

- لا يتكون لدى الناس ارتباط عاطفى قوى تجاه الإستراتيجية لأنها تجيب عن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.

- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة فى هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطرى لن يزول".

- ما هى الرؤية؟

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالى يمتد بعيداً. جاى كونغر.

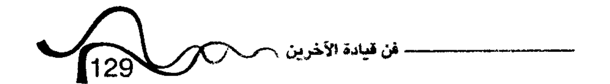
أمثلة على رؤى بعض المنظمات:

- لحل المشاكل التى لا تحل إلا بإبداع. شركة M3

- ليسعد الناس. والت ديزنى.

- **لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلى.**

- كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:



١ ـ فهم الواقع والوضع الحالى للمنظمة:

ـ ما العمل الذى نحن فيه: ما هى الرسالة الحالية؟ ما هى القيمة التى أضفناها للمجتمع؟ ما هى طبيعة المجال الذى نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

ـ كيف نعمل: ما هى القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هى نقاط القوة والضعف فى عمل المنظمة؟

ـ تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالى للمنظمة؟

٢ ـ فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

ـ من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هى احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هى الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هى القضايا الحساسة التى يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

٣ - تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة فى البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هى التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هى نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة فى نوعية الاحتياجات والرغبات التى تلبيها المنظمة؟ ما هى التغيرات المتوقعة فى تشكيلة المتأثرين؟ ما هى التغيرات الكبرى المتوقعة فى البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة فى المستقبل؟

- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية فى إمكانية الحدوث.

٤ - اختيار الرؤية:

- تحديد عدة خيارات للرؤية.

ـ أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدى لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هى طموحة بما فيه الكفاءة؟

٢ ـ من مصدر أوامر إلى راوى قصص:

ـ النقلة الثانية فى دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويصبح متمرساً فى سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.

ـ يقول هوارد غاردنر فى مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص". وفى دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم

على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

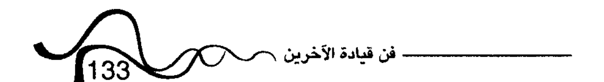
- أفضل القصص هى التى تخاطب هوية الإنسان، وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.

- أقوى قصص الهوية هى التى تعكس الصفات الحقيقية للقائد.

- كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

- أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.

- شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذى يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.



٣ ـ من بانى أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

ـ إن الأنظمة التى ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.

ـ القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.

ـ يعطى القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الأتباع وليس العكس.

ـ القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذى من طبعة أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث فى شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدى والقائد الخادم:

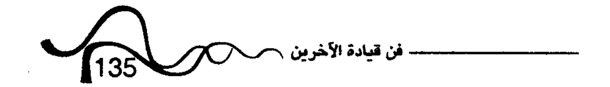
ـ القائد التقليدى يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

ـ يقيّم القائد التقليدى الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هى تلك التى يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

ـ يرى القائد التقليدى الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

ـ يرى العاملون القائد التقليدى أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.

ـ يشجع القائد التقليدى المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".



ـ التقليدى ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم فى أمورهم الشخصية.

ـ يعتقد التقليدى أن النجاح النهائى للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائى هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

سابع عشر: هـل أنـت قائــد؟

١ ـ هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

٢ ـ هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده، "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديجول.

٣ ـ هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

٤ ـ هل تتميز بالحضور فى كل زمان ومكان؟

٥ ـ ما هى قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هى حاجات الناس من حولك؟

٦ ـ هل لديك القدرة على التركيز الذهنى؟

٧ ـ هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

٨ ـ هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودى متخصص؟ قادة الرأى.

٩ ـ أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟

١٠ ـ هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتى دائماً؟

مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

١ ـ قوة الإكراه.

٢ ـ قوة المكافأة.

٣ ـ القوة الشرعية أو القانونية..

٤ ـ القوة الفنية.

٥ ـ قوة الإعجاب.

أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

١ ـ ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".

٢ ـ لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".

٣ ـ ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمى".

٤ ـ لديه سلطة وتأثير "القائد الإدارى".

ثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

١ ـ القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

٢ ـ القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

٣ ـ القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

٤ ـ القيادة علم وفن، فهى إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر فى تعلمها هذه العوامل:

١ ـ الفطرة والطفولة المبكرة.

٢ ـ التعليم.

٣ ـ التدريب الموجه..

٤ ـ التجريب.

٥ ـ الفشل.

وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

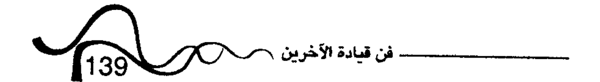
ـ الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.

ـ الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.

ـ الخبرة توفر الحكمة التى تأتى من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعى.

ـ التدريب يصقل السلوك فى مجالات محددة مثل فن الاتصال.

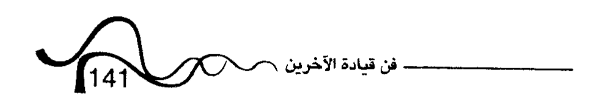
■ ■ ■





مهـارات

إداريـــة..!



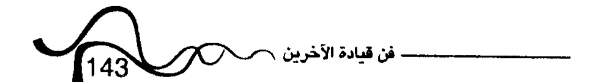
- أدوات للمديرين لإجادة مهارات إدارة الموارد البشرية..

- التعامل مع الآخرين جزء لا يتجزأ من طبيعة العمل..

- أدوات للمديرين لإجادة مهارات إدارة الموارد البشرية..

- لويز جوميز وديفيد بالكين وروبرت كاردى - ١٤٢٧/٠٩/٠٤هـ

يغطى الكتاب كل الموضوعات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويتخذ فى الوقت ذاته منهجا غير وظيفى يوضح علاقة موضوعات الموارد البشرية بجميع العاملين فى الشركات.



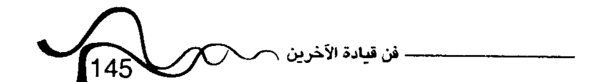
تحقق الشركات النجاح اليوم فى بيئة الأعمال التنافسية بفضل الناس العاملين فيها. فمستوى الموظفين فى الشركة وحماسهم ورضاهم عن وظائفهم وخبراتهم وإحساسهم بالمعاملة العادلة يؤثر فى إنتاجية الشركة ومستوى خدمة العملاء فيها وسمعتها بين عملائها وبقائها واستمرارها بين الشركات المنافسة.

لا يقتصر مجال إدارة الموارد البشرية على العاملين فى أقسام الموارد البشرية فى الشركات، فالتعامل مع الناس الآخرين جزء لا يتجزأ من طبيعة العمل فى الشركات بصرف النظر عن المجال الذى يعمل فيه المرء..

والواقع أن كل مدير يعد بشكل أو بآخر مديرا للموارد البشرية، لهذا يحتاج كل من يؤهل نفسه لمنصب قيادى إلى فهم قضايا الموارد البشرية الأساسية. وهكذا يتناولها الكتاب بالشرح من منظور

يجعل هذه القضايا قريبة لفهم غير المتخصصين فى الموارد البشرية. يركز الكتاب على كيفية إدارة الموارد البشرية وكيفية تطبيق البرامج الخاصة بهذا الفرع الدقيق من فروع الإدارة..

فى الأعوام الأخيرة ظهر الاتجاه إلى أساليب الإدارة العامة بين المديرين. أسهمت القوى المؤسسية الحديثة فى تفشى هذا الاتجاه، حيث بدأ الميل لتقليل المستويات الإدارية فى الشركة قدر الإمكان. كما شجعت التكنولوجيات الحديثة، خاصة فى مجال الاتصالات كالإنترنت، على تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة فى الشركة وبين الموظفين والمديرين، فصار المديرون بحاجة إلى إجادة مجموعة أكبر من المهارات ومن ضمنها مهارات إدارة الموارد البشرية. فى الوقت ذاته فإن القليل من المؤسسات لديها أقسام خاصة للموارد البشرية تعمل على مراقبة ممارسات الموارد البشرية واتخاذ القرارات الخاصة بها عبر المؤسسة.



كـذلـك تشـجـع تكنـولوجـيـا المعلومــات على تناول موضوع الموارد البشرية من منظور إدارى، فقد تخللت التكنولوجيا معظم الوظائف التقليدية للموارد البشرية مضفية سمة اللامركزية على عمليات اتخاذ القرارات فى المؤسسـة، ورافعة من نسبة مشاركة المديرين والموظفين فى جميع أوجه ممارسات الموارد البشرية.

صـار لدى المديرين والموظفـين إمكانيـة أكبـر فى الحصول على معلومات الموارد البشرية داخل الشركة وخارجها وعبـر القنوات الرسمية وغيـر الرسمية. كـذلك كـان للإنتـرنت مـثـلا تأثيـرا على نشـر الديموقراطية فى الممارسات التقليدية لقسم الموارد البشرية.

تأثرت العديد مجالات الموارد البشرية إلى درجة كبيرة بثورة تكنولوجيا المعلومات. من هذه المجالات:

- تصـمـيم العـمل: استـخـدام أكبـر لفـرق العـمل الافتراضية.

- إدارة التنوع: حيث صارت من غير السهل تحديد الخصائص الشخصية للآخرين من داخل المؤسسة وخارجها.

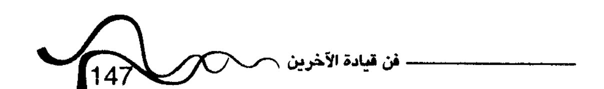
- التوظيف: الذى صار يعتمد إلى درجة كبيرة على الإنترنت.

- اختيار المرشحين للوظيفة: باستخدام اختبارات على الكمبيوتر مثلا..

كيف تتخذ قراراتك بنجاح؟

(تبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهى باختيار أحد الحلول التى يتوقع أن تزيل حالة الشك)

عزيزى القارئ قلنا سلفًا إن عملية اتخاذ القرار هى اختيار البديل الأفضل بين عدة بدائل مختلفة، ثم تعرفنا على الأنواع المختلفة من القرارات سواء التقليدية أو غيرها، ثم تخطينا تلك العوائق التى تحول



دون اتخاذ القرار الفعال، والآن آن الأوان للنتعلم كيف نتخذ القرار الصائب، وكيف نُرجِّح بين تلك البدائل المختلفة للوصول إلى القرار الفعال؟ فهذا ما سنتعرف عليه فى هذا المقال، ولكن قبل الشروع فى ذلك هناك بعض الأسس التى لابد من معرفتها.

جماعية القرار الواحد

إن أى قرار لا يكون نتيجة مجهود فرد واحد، فبالرغم أن مسئولية القرار تقع على عاتق فرد واحد، إلا أن العناصر المختلفة للقرار يُمكِن إرجاعها إلى أشخاص عديدين، فهناك كثير من الأفراد يساهمون فى عملية القرار من خلال وضع الافتراضات والحقائق ووجهات النظر التى تمّ على أساسها القرار، ولذا فأى قرار يكون نتيجة سلسلة أخرى متصلة من القرارات، وهذا الأمر له إيجابيات عديدة:

- فهذا الأمر يُوفّر عدد كبير من المعلومات مما يساعد على حل المشكلة.

- كلما زاد عدد المشاركين فى حل المشكلة، فإن ذلك يساعد على جعل الحلول الناتجة أكثر قبولاً.

إشراك المرءوسين فى اتخاذ القرارات

يتفق الكثير من المديرين على أنه لابد من إشراك المرءوسين فى عملية اتخاذ القرار، وبالأخص فى تلك القرارات التى تؤثر فيهم، وذلك ضماناً لشعورهم الطيب، وتعاونهم الاختيارى، وتحقيقاً لديموقراطية الإدارة.

وفى دراسات أخرى، وجد علماء النفس وعلماء الاجتماع أن إشراك المرءوسين فى اتخاذ القرارات يزيد من كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية ككل، وقد يكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات، تبدأ بالسماح بتقديم بعض الاقتراحات فى أمور بسيطة إلى الإشراك التام فى القرارات الكبيرة.

والآن تعال معى عزيزى القارئ لأجيبك على هذا السؤال: كيف تتخذ القرار الفعال؟

أولا ـ حدد المشكلة:

وهذه هى خطوة جوهرية، حيث يرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يُمثل نصف الطريق للوصول إلى القرار الصائب، كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سُدًى، وهناك بعض الأمور التى يجب أن تراعى أثناء عملية تحديد المشكلة:

١ ـ لابد من التفريق بين المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية المشتقة منها.

٢ ـ لابد أن يدرك المدير أن المشكلة قد تنطوى على بعض الفرص المتوقعة يجب اقتناصها، أو بعض التهديدات المحتملة يجب تجنبها أو الحد من آثارها السلبية.

٣ ـ ينبغى تجزئة المشاكل الكبيرة إلى مشاكل فرعية مما قد يساعد على تبسيطها وسرعة حلها.

٤ ـ لا يكتفى أرآء بعض الموظفين فى تحديد مشكلة ما، بل لابد من الاستعانه بالتقارير

الإحصائية الروتينية والاجتماعية التى تدرس مدى التقدم.

٥ ـ لابد من صياغة المشكلة فى جملة واحدة تُعرِّف المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة.

وحتى تكون قد أنجزت هذه الخطوة بنجاح، لابد وأن تكون قادرًا على الإجابة على هذه الأسئلة:

١ ـ ما هى العناصر الأساسية التى تتكون منها المشكلة؟

٢ ـ أين تحدث المشكلة؟

٣ ـ متى تحدث المشكلة؟

٤ ـ كيف تحدث المشكلة؟

٥ ـ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

ثانيًا ـ حدد البدائل:

تأتى هذه المرحلة بعد تحديد المشكلة، وهى تنطوى على تحديد كل الطرق والمسارات للوصول إلى حل

للمشكلة، وهناك طريقة لتوليد بدائل جديدة ومبتكرة وذلك بأسلوب العصف الذهنى وسنحاول فيما يلى أن نُبين بإيجاز الخطوات اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب:

١ ـ اجتمع مع مرءوسيك واطلب من كل واحد منهم أن يضع حلًا للمشكلة.

٢ ـ قم بتسجيل تلك الأفكار على سبورة.

٣ ـ لا تنتقد أى فكرة مطروحة، ولا تسخر منها بأى وسيلة كانت.

٤ ـ حاول التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار.

٥ ـ قم بتشجيع الأفكار التى يتم طرحها حتى تُشجِّع الآخرين لطرح أفكار أخرى.

٦ ـ بعد جمع جميع البدائل التى قد تحقق الهدف، قم بتحليل مبدئى لإمكانية التنفيذ.

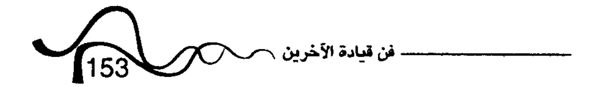
٧ ـ استبعد البدائل الضعيفة التى تم التأكد من عدم إمكانيتها للتنفيذ.

ثالثاً - اختر البديل المناسب:

بعد القيام بمقارنة أولية بين البدائل، قم باستبعاد بعض الخيارات الضعيفة، ويبدو أن الخيارات الباقية يتوازن كل منها مع الآخر، فالبديل (أ) مثلاً أفضل من البديل (ب) فى أهداف معينة ولكنه أسوأ منه فى أهداف أخرى، ولذا فعليك أن تتخلى عن شىء من الأهداف؛ لتحقيق المزيد فى هدف آخر.

فمثلاً فى أوائل التسعينات، وضعت الولايات المتحدة حداً أقصى للسرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة؛ من أجل انقاص استهلاك البنزين، وأدى هذا القيد إلى إنقاص حوادث السيارات، وفى المقابل، طالب بعض سائقى السيارات بزيادة حد السرعة حتى يتمكنوا من الوصول إلى مقاصدهم بسرعة أكبر.

ويظهر فى هذا المثال أن كل رأى من هذه الأرآء يُركِّز اهتمامه على هدف مختلف، وهذا يجعل عملية



الترجيح بين البدائل أمر صعب، بخلاف ما إذا كان هناك هدف واحد، فالقرار حينها يكون بسيطًا ومباشرًا، فإذا كنت تريد السفر من بلدة إلى أخرى بأرخص الأثمان فحينها ستبحث عن خط الطيران الذى يعرض أقل سعر وتشترى التذكرة.

لذا إذا أردت تختار البديل الأفضل فعليك:

١ ـ أن تحدد الهدف من هذا القرار.

٢ ـ وضع معايير للتقييم تبعًا لهذا الهدف الذى تم تحديده.

٣ ـ وضع أولويات نسبية للمعايير.

٤ ـ دراسة كل بديل وفقًا للمعاييرالموضوعة.

٥ ـ التوصل إلى البديل الذى يحقق أفضل النتائج.

رابعًا ـ اتخذ قرارك:

بعد التوصل إلى البديل الأفضل قم بوضع خطة بالاجراءات التى سيتم اتخاذها، والأشخاص الذين

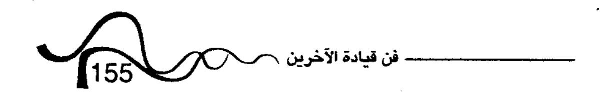
سيقومون بها، ثم ضع معايير لتقييم النتائج حتى تتمكن من مقارنة النتائج المحققة وفق المعايير المطلوبة، وتذكر دائمًا أن المتابعة على نفس الدرجة من الأهمية كالقرار ذاته، يقول ويليام جيمس: (إنه عندما تصل إلى القرار، وتشرع فى تنفيذه، عليك بأن تصرف النظر عن كل المسئوليات وتهتم فقط بالنتيجة).

لا تنس:

فبعد أن تعرفنا أيها القارئ على عملية اتخاذ القرار، هناك بعض النصائح التى ستساعدك على اتخاذ قرارات صائبة:

١ ـ كن جريئًا وخذ قرارك، وتذكر دائمًا ما قالته هيلين كيلر: (الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة، أو لا شىء على الإطلاق).

٢ ـ تعلم من خبراتك السابقة، فحاول أن تستفد من القرارات الخاطئة التى تمَّ اتخاذها فى الماضى، وعليك أيضًا أن تتعلم من النجاحات السابقة.



٣ ـ عليك باستشارة الخبراء، تعلم منهم كيف يصنعون قراراتهم، واعلم أن تلك القرارات ليست إلا وجهت نظر لمن هو أكثر خبرة منك، لذا فقد تكون ذو عون كبير ولكنها ليست بالضرورة الإجابة النهائية الشافية التى تسعى للحصول إليها.

٤ ـ انظر من وجهة نظرٍ أخرى، فتخيل أنك شخص آخر ثم حاول أن تنظر للموقف أو المشكلة من وجهة نظر مختلفة، فذلك سوف يزيد من البدائل المتاحة أمامك.

٥ ـ كن مرنًا، فإذا ما اتخذت قرارًا وشرعت فى تنفيذه فكن مستعدًا أن تجرى التغيرات إن تتطلب الأمر ذلك لنجاح خطتك.

٦ ـ خذ وقتك الكافى قبل أن تتخذ قرارك، فمن المفيد أن يأخذ المدير وقتًا للتفكير، ويطلب قائمة بالموضوعات والمشكلات التى يجب أن يَبُتَّ فيها، وذلك قبل الميعاد المحدد لإتخاذ القرار بوقتٍ كافٍ،

ومن الناحية الأخرى، لا يمكن للمدير أن يؤجل اتخاذ القرار إلى ما لا نهاية.

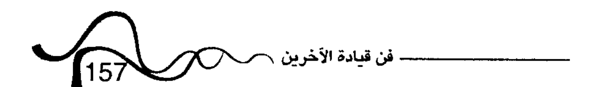
والآن... هل أنت قادر على اتخاذالقرار؟

كثير من الشباب يعتقد أنهم لم يصلوا بعد إلى تلك المرحلة التى يجب فيها معرفة كيفية اتخاذ القرارات؛ وذلك بناء على الاعتقاد أنهم ليسوا فى مناصب إدارية عليا، ولكن عملية صنع القرار ليست مقصورة فقط على المديرين، ولكن أى تصرفٍ بعد تفكير يُعدّ قرارًا.

لذا تعوَّد على اتخاذ القرار يوميًا وبصورة مكررة، فعملية صنع القرار تعد كـ (العضلة) التى تحتاج إلى تدريبات وممارسة لكى تُبنى وتقوى، وبذلك تكون قد هيأت نفسك لتكون صانع قرار متميز.

وختامًا:

وبذلك أيها القارئ تكون قد امتلكت كل ما تحتاجه لتعرف كيف يمكن أن تتخذ قرارًا فعالاً،



ويبقى عليك أن تضع كل ذلك موضع التنفيذ، يقول كونفيشيوس: (عندما يتعلق الأمر بالإمتياز، فإنه لا يكفي أن تعرف، بل يجب أن تحاول أن تحصل على المعرفة، وأن تستغلها).

■ ■ ■


محتويات

